

La importancia de la implementación del *coaching* en enfermería

The importance of implementing coaching in nursing *A importância da implementação do coaching em enfermagem*

Esp. Lorena González °, Prof. Lic. Miriam Di Loretto °°

RESUMEN

En el desarrollo de la vida laboral, los enfermeros se encuentran expuestos a factores estresantes que pueden provocar desgaste profesional o estrés laboral crónico. Esta situación afecta a muchas profesionales de enfermería que se encuentran en actividad. La implementación de un método como el *coaching* ontológico en la gestión de cuidado y en las distintas competencias que desarrolla un profesional del área, permite acompañar, enseñar o entrenar al personal de enfermería. El *coaching* debe ser ejercido por un profesional certificado. Será el guía en el proceso de autodescubrimiento, y que el *coachee*, la persona que realiza *coaching*, sea protagonista de su propia vida.

Para el comienzo de este camino, en el artículo se desarrollarán algunas herramientas que permiten al profesional de la salud comprender la realidad que convive a diario; se comienza con el tema de las interpretaciones, los dominios primarios que muestran cómo cada persona se desenvuelve en la vida. Sin dudar, está relacionado íntimamente con el modelo mental de cada individuo, que hace que cada ser sea único en la forma de pensar, de relacionarse y desenvolverse.

De acuerdo con las acciones que realizan los profesionales, en otros colegas generan una reacción e inter-

pretación, que se analizará de acuerdo con la escalera de inferencia. Este es un modelo explicativo que permite conocer cómo las personas procesan la información.

Por último, se abordará el tema que se denomina el camino del héroe; consiste en la narración de un viaje que debe ser el protagonista donde se debe alcanzar un objetivo, descubrir verdades, adquirir habilidades y conocimientos.

Palabras clave: *enfermería; administración de los servicios de salud; gestión de personal.*

ABSTRACT

In the course of their working lives, nurses are exposed to stressors that can cause professional burnout or chronic work stress. This situation affects many nursing professionals who are active. The implementation of a method such as ontological coaching in care management and in the different competencies that a professional in the area develops, makes it possible to accompany, teach or train nursing staff. Coaching must be carried out by a certified professional. He will be the guide in the process of self-discovery, and the coach, the person who does coaching, will be the protagonist of her own life.

° Especialista en Enfermería Neonatal. Profesora universitaria. *Coach* personal. Enfermera asistencial en la Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos, Hospital Universitario Fundación Favaloro. ORCID: 0009-0006-7482-1188

°° Licenciada en Enfermería. Profesora universitaria. *Coach* ontológico profesional y *coach* educativo. Enfermera principal de Medicina Interna, Hospital Universitario Fundación Favaloro. ORCID: 0009-0009-6656-0581

Correspondencia: locego71@gmail.com

Conflicto de intereses: ninguno que declarar.

Recibido: 2 de mayo de 2023.

Aceptado: 18 de octubre de 2023.



For the beginning of this path, in the article, some tools will be developed that allow the health professional to understand the reality that they live with daily, starting with the topic of interpretations, the primary domains that show how each person develops in life. Without a doubt, it is closely related to the mental model of each individual, which makes each being unique in the way of thinking, relating and functioning.

According to the actions carried out by professionals, they generate a reaction and interpretation in other colleagues, which will be analyzed according to the inference ladder. This is an explanatory model that allows us to know how people process information.

Finally, the topic called the hero's path will be addressed; it consists of the narration of a journey that must be the protagonist where an objective must be achieved, truths discovered, skills and knowledge acquired.

Keywords: *nursing; health service administration; personnel management.*

RESUMO

Ao longo da sua vida profissional, os enfermeiros estão expostos a fatores de stress que podem causar esgotamento profissional ou stress laboral crónico. Essa situação atinge muitos profissionais de enfermagem que atuam. A implementação de um método como o coaching ontológico na gestão do cuidado e nas diferentes competências que um profissional da área desenvolve, permite acompanhar, ensinar ou formar pessoal de enfermagem. O coaching deve ser realizado por um profissional certificado. Ele será o guia no processo de autodescoberta, e o coachee, aquele que faz coaching, será o protagonista da sua própria vida.

Para o início deste caminho, no artigo serão desenvolvidas algumas ferramentas que permitem ao profissional de saúde compreender a realidade que vive diariamente, começando pelo tema das interpretações, os domínios primários que mostram como cada pessoa se desenvolve na vida. Sem dúvida, está intimamente relacionado ao modelo mental de cada indivíduo, o que torna cada ser único na forma de pensar, de se relacionar e de funcionar.

De acordo com as ações realizadas pelos profissionais, elas geram reação e interpretação nos demais colegas, que serão analisadas conforme a escada de inferência. Este é um modelo explicativo que nos permite saber como as pessoas processam a informação.

Por fim, será abordado o tema denominado trajetória do herói; consiste na narração de uma viagem que

deve ser protagonista onde um objetivo deve ser alcançado, verdades descobertas, habilidades e conhecimentos adquiridos.

Palavras chave: *enfermagem; administração de serviços de saúde; administração de recursos humanos.*

doi: <https://doi.org/10.61481/Rev.enferm.neonatal.n43.04>

Cómo citar: González L, Di Loretto M. La importancia de la implementación del *coaching* en enfermería. *Rev Enferm Neonatal*. Diciembre 2023;43:29-35.

INTRODUCCIÓN

En los servicios de Neonatología, el personal de enfermería gestiona diariamente el cuidado de los pacientes y sus familias. Para abordar este cuidado, no solo pone en juego los conocimientos disciplinares, sino que selecciona intervenciones a través de la toma de decisiones, aplica herramientas de liderazgo y realiza trabajo en equipo con otros profesionales.¹

El desarrollo de estas competencias de enfermería, se dan en un ambiente laboral expuesto a situaciones que ocasionan estrés, causado principalmente por sobrecarga laboral, largas jornadas, cuidados muy específicos de los pacientes con poco margen para el error, y en muchas situaciones, elevada cantidad de protocolos a seguir, que causan en última instancia una mala asistencia a los pacientes.^{2,3}

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el estrés como el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara el organismo para la acción. Se trata de un sistema de alerta biológico necesario para la supervivencia.

Otro término que se utiliza frecuentemente relacionado con la actividad estresante que realiza enfermería, es el síndrome de *burnout*, o desgaste profesional, y hace referencia a un tipo de estrés laboral institucional crónico. Es una de las maneras que tiene de progresar el estrés laboral. Es un estado de agotamiento mental, emocional y físico que se presenta como resultado de exigencias agobiantes, estrés crónico o insatisfacción laboral. Este síndrome se puede observar en profesiones donde existe una relación constante, directa e intensa con otras personas, por ejemplo, maestros, enfermeras, médicos, y policías.⁴

Los distintos problemas laborales, sociales y factores de estrés en el trabajo, impactan en las organizaciones quienes necesitan de una herramienta para

mejorar las realidades individuales o colectivas de su organización. Una de estas herramientas, es el *coaching* ontológico.⁵

El *coaching*, proviene de la palabra francesa *coach* que significa carruaje, funciona como un vehículo para transportar personas de un lugar a otro. Un *coach*, es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado.⁶

La ontología proviene de un enfoque filosófico que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad.

El *coaching* ontológico es una técnica que permite revisar, transformar, desarrollar y optimizar la manera en la que somos en el mundo, al cuestionarnos la forma en que actuamos.

Contribuye a la mejora de habilidades, favorece espacios comunicativos, introspección personal, modificación de hábitos y fortalecimiento de valores. Esto contribuye al desarrollo personal; se basa en un proceso integral que tiene como objetivo ayudar a las personas a obtener resultados en el ámbito personal y profesional.

Esta disciplina permite la planificación de acciones, incorporar aprendizajes de forma dinámica y flexible, dado que este método es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que su compromiso y competencias dirijan sólidamente a un óptimo desempeño y también a un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros.

ALGUNAS HERRAMIENTAS DE INTRODUCCIÓN AL COACHING ONTOLÓGICO

El *coaching* ontológico tiene su base epistemológica en los siguientes postulados que comienzan todos con la palabra "interpretamos". Para la ontología no hay verdades absolutas ni creencias universales; sostiene la afirmación que vivimos en mundos interpretativos:

- Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.
- Interpretamos al lenguaje como generativo.
- Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

El ser humano es una construcción lingüística de carácter social, porque el lenguaje al que pertenecemos está dentro de una cultura en la que crecemos que permite establecer una coordinación de acciones con otros. Los individuos somos lo que somos a partir de las relaciones que establecemos con los demás.⁷

Para la ontología, el Ser está formado por los tres dominios primarios, desde los que es posible comunicarse: el lenguaje, la emoción y la corporalidad. Por ellos hablamos de la coherencia del trío "lenguaje, emoción y corporalidad". Es decir que lo que digo, cómo lo digo (emoción) y mi cuerpo, deben estar "alineados".

La ontología del lenguaje se centra en la transformación de los seres humanos que implica una nueva comprensión de estos; por ello esta disciplina se sustenta en tres principios básicos:

- Principio del observador: Sólo se sabe cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.
- Principio de la acción: No sólo actuamos de acuerdo con cómo somos, (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos.
- Principio del sistema: La acción de toda entidad resulta de su propia estructura y de la estructura del sistema en el que se desenvuelve. Eso define su ámbito de acciones posibles.

El profesional que adquiera las competencias de *coaching* ontológico tendrá entonces ciertas distinciones que lo podrían fortalecer para liderar desde la construcción de espacios de confianza y de oportunidades de aprendizaje.⁸

LOS MODELOS MENTALES

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que producen en nuestra conducta. Son la lupa o los anteojos en cómo vemos e interpretamos el mundo.⁹

Las fuentes de los modelos mentales

Los modelos mentales operan en el subconsciente, en la vida personal, en el ámbito social y laboral. Dan sentido a la realidad y permiten actuar frente a ella de manera efectiva. Los modelos mentales condicionan nuestras interpretaciones y acciones, dan las definiciones de cómo sentimos, percibimos, pensamos y actuamos; estas no constituyen un problema en sí.

El conflicto surge cuando cada persona cree que su manera de ver la situación es la correcta de acuerdo con su modelo mental, es decir que cada uno cree que su modelo mental es el único válido. Los modelos mentales son totalmente necesarios como el aire

que respiramos; sin ellos lo que recibimos del exterior carecería de sentido, no podría ser interpretado. Pero a diferencia del aire, que es igual para todos, los modelos mentales son totalmente subjetivos, lo que hace más complicada la comprensión en los distintos ámbitos que compartimos.¹⁰

Una opción para evitar el conflicto es utilizar las diferentes percepciones para expandir sus perspectivas e integrarlas en una visión común; una de las soluciones es que los interlocutores indaguen para conocer el modelo mental de la otra persona. La falta de flexibilidad y adaptación frente a los cambios de contexto son algunas de las principales causas de extinción de las especies, de las familias y de todo tipo de relaciones en general.

Los seres humanos dan sentidos a las experiencias en base a cuatro filtros.

La **biología** es el primer filtro. Las personas tienen limitaciones fisiológicas que les impiden percibir ciertos fenómenos a través de los sentidos. El sentido del oído y de la visión, es diferente en distintas especies por lo que la percepción será igualmente diversa.

La imposibilidad de percibir implica la imposibilidad de actuar. Mientras que un murciélago puede operar sin dificultad en la oscuridad, una persona no está capacitada para hacerlo. En nuestra profesión, si un enfermero que trabaja en un área cerrada presenta hipoacusia, tendrá que estar atento a las alarmas visuales, ya que puede no escuchar las alarmas de bajo volumen.

Volviendo a los seres humanos, se puede comparar una persona cuya vista tiene acceso a la percepción de todos los colores y otra daltónica. Ambos pueden ver un mismo paisaje, pero cada uno ve un paisaje diferente. Lo que cambia, no es el mundo exterior sino la capacidad visual para distinguir las diversas longitudes de ondas de luz llamadas colores. Una persona que tiene problemas circulatorios, en un caluroso día de verano, tendrá frío, mientras que si su circulación funciona correctamente la persona tendrá calor. Esto crea una realidad intersubjetiva, que depende de las características biológicas de cada ser.

El **lenguaje** es el segundo filtro. Este permite comunicarse con uno mismo y con los demás acerca de lo que existe alrededor e interior. El uso primario del lenguaje es un sistema descriptivo para rotular y clasificar las percepciones preexistentes y por lo tanto independientes.

Cuando hablamos de lenguaje no nos referimos solo a las palabras con las que nombramos las cosas, sino también a la forma como lo hacemos. Ante determi-

nada situación una palabra puede tener para nosotros uno u otro sentido dependiendo del tono en que nos dirigimos a la otra persona. La otra persona puede codificar, además, de acuerdo con su experiencia, estado de ánimo y su modelo mental. Cada uno también ve la situación respecto a sus vivencias.

El tercer filtro es la **cultura**, entendiéndola como el patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna. La prueba de que este patrón de supuestos funciona, lo convierte en apto para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir los temas pertinentes al grupo. Los modelos mentales colectivos tienen características similares a los individuales, pero nos diferencian de un colectivo. Un ejemplo puede ser una familia, una región, una organización; cada colectivo le da forma a la cultura que los caracteriza. Ayudan al grupo a estructurar una comprensión efectiva y eficiente de su realidad, en base a las experiencias pasadas y, por el otro lado determinan el rango de experiencias futuras posibles. Este sistema autovalidante ayuda a mantener la estabilidad y significado dentro de un grupo.

Sin embargo, en tiempos de cambios drásticos, la cultura, que es siempre esencialmente conservadora, puede convertirse en un salvavidas de plomo. Los desafíos de las creencias compartidas crean ansiedad y atrincheramiento. Cambiar los supuestos culturales es un proceso sumamente arduo.

En el ámbito de la enfermería asociado con la cultura podríamos referirnos a algunos enfermeros que hacen de su cultura personal algo que la comunidad respeta como normas. Un ejemplo podría ser que el personal más antiguo de enfermería tiene prioridad en la elección de las fechas de sus vacaciones. Puede ocurrir que el personal de reciente ingreso, por temor a ser despedido, respete esta cultura que en el servicio se tornó organizacional.

El conflicto se presenta cuando estas normas no pueden llevarse a cabo, en determinadas circunstancias, ya que no resulta admisible para quienes han promovido esos hábitos que estos no sean tenidos en cuenta a pesar de no tener sustento, dado que estos no pueden verlo así. Entonces aparecen la emoción del enojo, lo que crea un conflicto entre ambas partes.

Para ejemplificar esto, podríamos imaginar una situación en la que los enfermeros de turno mañana realizan diariamente actividades como armado de respiradores y de unidades. Una mañana de mucha actividad laboral, se priorizó el cuidado de los pacientes, y no se

pudo realizar esta actividad. En el momento del pase de guardia, aparece el reclamo respecto al armado de respiradores y unidades, se reacciona con enojo y se genera un conflicto entre turnos. Si bien no hay norma que lo sustente, se instauró como cultura laboral.

La **historia personal** es el cuarto filtro de los modelos mentales: raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, influencias familiares, condición social, económica, educación, la forma que fue tratado por sus padres, hermanos, maestros y compañeros de la infancia. La manera que empezó a trabajar y se tornó autosuficiente. Las interpretaciones de todas estas experiencias colaboran en la forma que se desenvolverá frente al mundo.

CÓMO LOGRAR EL CAMBIO DE PARADIGMA Y DISMINUIR EL ESTRÉS, CON LA APLICACIÓN DE COACHING EN LA VIDA PERSONAL

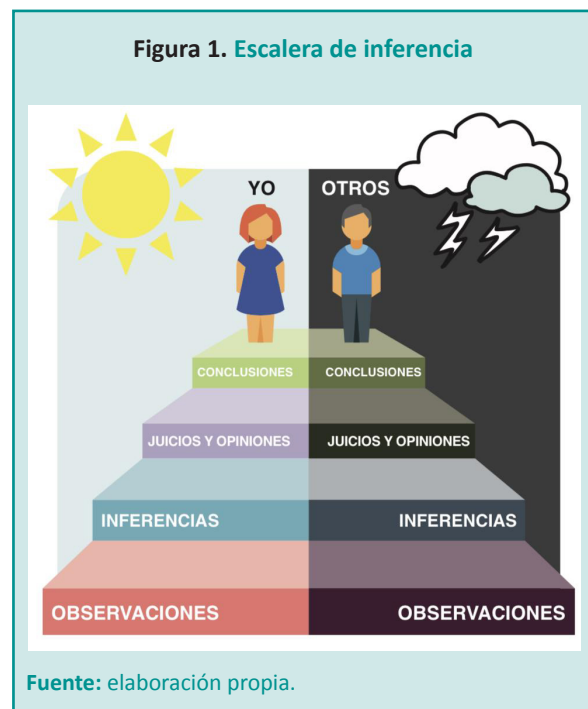
Ante un momento de urgencia en el cuidado de los pacientes, algunos profesionales en vez de vivirlo con calma y tranquilos, como son las recomendaciones de cualquier asociación de cuidados intensivos, la vivencia se produce con una mala comunicación, nerviosismo y maltrato. Estas situaciones de estrés provocan que el profesional esté alerta. Ante un paciente que presenta una fibrilación ventricular, el personal a cargo se dirige inadecuadamente, el resto del personal vive momentos estresantes, algunos se paralizan, mientras otros están con el desfibrilador. Es importante realizar una revisión de la situación y que luego se analice cada comportamiento para ver los motivos que llevaron a cada profesional a reaccionar de esa manera, y para próximos procedimientos ponerse de acuerdo y evitar conflictos o situaciones de estrés, que provocan que algunos profesionales quieran escaparse de esa situación para evitar ese momento y que pueda suceder un evento no deseado.¹¹

LA ESCALERA DE INFERENCIA

La idea de la escalera de inferencias existe desde hace más de medio siglo. El teórico empresarial Chris Argyris propuso el concepto por primera vez en 1970, para explicar cómo las personas hacen y sostienen sus suposiciones sobre el mundo. Él denominó a estas suposiciones "modelos mentales".¹² Según él, los modelos mentales actúan como una lente para influir en nuestra forma de ver y entender el mundo; luego, decidimos cómo actuar en función de esa comprensión.

La escalera de inferencia es un modelo explicativo de como las personas procesan la información. Este tema es importante para el análisis de ciertas situaciones de la práctica profesional, que pueden crear un ambiente no propicio (Figura 1).

Es una herramienta que ayuda a explicar cómo tomamos las decisiones. Cada paso en el proceso de toma de decisiones se representa con un escalón de la escalera: comienzas en la parte inferior y, luego, subes cada escalón antes de tomar una decisión y actuar.



Partimos de un dato seleccionado por nuestra mente, y le asignamos un significado que nos lleva a una determinada acción. Hacemos estas operaciones diariamente, sin darnos cuenta de acuerdo con nuestro modelo mental. A veces en cuestión de segundos llegamos a conclusiones y tomamos decisiones que nos pueden traer bastantes quebraderos de cabeza. No solo a nosotros, también a la gente que nos rodea.

Es interesante apuntar además que el tipo de interpretación que le damos a lo que ocurre no es al azar, ni mucho menos. Va a depender de la forma subjetiva en que vemos el mundo, de las creencias y experiencias que han construido esa subjetividad.¹³

Un ejemplo de escalera de inferencia

En un día de trabajo intenso en la UCIN, una enfermera recibe un llamado de la escuela de su hijo. La enfer-

mera solicita retirarse, e intenta pasar la guardia de su paciente a otra enfermera. La colega refiere que no puede hacerse cargo de su paciente, ya que debe realizar un procedimiento invasivo al paciente que tiene a cargo. La enfermera se enoja y pasa toda la guardia sin hablar con nadie.

Observando la situación, se podría inferir que se trata de modelos mentales distintos. Posiblemente la enfermera que solicitó retirarse interpretó que no le quisieron recibir la guardia, y había un tema personal en la decisión. Acá entra en juego la escalera de inferencias, mientras que para una de las enfermeras la prioridad era su hijo, para la otra lo era la salud del paciente. Por otra parte, la enfermera a quien había solicitado hacerse cargo de su paciente, evalúa que en el niño en la escuela no se encuentra en riesgo la vida y siente que su compañera exagera la actitud. El lenguaje fue claro en este caso, pero la percepción de este, o la decodificación fue de acuerdo con el modelo mental y valor de cada individuo. Hubo incompatibilidad de modelos, y se desató un conflicto.

EL CAMINO DEL HÉROE

Etimológicamente, la palabra héroe está vinculada con los conceptos de cuidar y proteger. Se considera héroe, a quien realiza hechos para enfrentar el peligro o la adversidad en beneficio de otros. Por eso consideramos, que es el camino que debe recorrer el enfermero/a de reciente ingreso, o el estudiante de enfermería. En este

caso cuando el profesional debe transitar un cambio, esto puede provocar estados de angustia, donde puede sentir que, en vez de avanzar, retrocede.

Se comienza a transitar la aventura; el camino se presenta en la *Figura 2* y que se detallará a continuación.

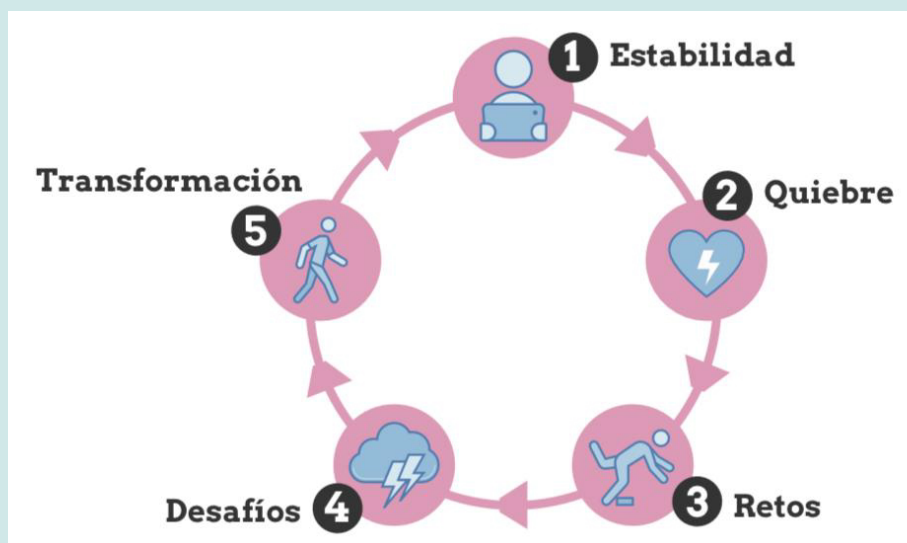
El antropólogo Joseph Campbell, llamó el camino del héroe a este patrón de sucesos.¹⁴

ETAPAS

1. Estabilidad, todo funciona perfectamente.
2. Se produce un quiebre.
3. Se superan una serie de retos y desafíos, proceso durante el que se aprenden valiosas lecciones.
4. Se enfrentan enemigos externos, nuevos desafíos, para trascender luego de la ira y la vergüenza.
5. Finalmente, se regresa al lugar de inicio transformado, habiendo ascendido en su interior a lo largo de una espiral de crecimiento.

A lo largo de la vida, se transitan estos ciclos mientras evolucionamos. El estudiante de enfermería o profesional de enfermería pasa por estos estadios. Generalmente su aprendizaje tiene diversas características, a pesar del paradigma en el cual los procedimientos se realizaban con los pacientes. Estamos en un momento de transición en el cual puede verse afectada la hipótesis acerca de las etapas por las que transcurre el estudiante de enfermería a ser un enfermero con experiencia. El camino del héroe no solo

Figura 2. Escalera de inferencia



Fuente: elaboración propia.

refleja la transformación de una persona, también aplica a los crecimientos de grupos y organizaciones.¹⁵

CONCLUSIÓN

El *coaching* ontológico es un método que utiliza herramientas efectivas para el desarrollo de habilidades blandas, desarrollo de su hacer, y la búsqueda en la forma de comunicarse. En el ambiente hospitalario el personal está en constante convivencia con factores

estresantes, que pueden influenciar en la comunicación, en las emociones, y en las experiencias. Ante una circunstancia, cada individuo las vive de acuerdo con su modelo mental. Por esta razón, es importante la implementación del *coaching* ontológico ya que el método influye en la capacidad de organizarse y en el desempeño de trabajo en equipo. Además, el *coaching* también colabora en mejorar el estado anímico con el fin de rediseñarse y lograr las metas personales, profesionales y de la organización.

REFERENCIAS

1. del Valle Solórzano KS, La sobrecarga laboral del personal de enfermería que influye en la atención a pacientes. *Revista San Gregorio* 2021;1(47):165-179.
2. Veliz Rojas L, Paravic Klijn T. Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería. *Ciencia y Enfermería (Internet)*. 2012;18(2):111-117.
3. Cobos-López G, Soriano-Torres A, Seijo-López ML. Estrés laboral en enfermería de cuidados críticos. *SANUM*. 2021;5(4):74-85.
4. Valdivieso RJF, Amador RFJ, Hernández GL, Hernández CD. Síndrome de Burnout en enfermeros que laboran en las unidades de cuidados intensivos, intermedios y coronarios del hospital 'Joaquín Albarrán'. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*. 2016;17(4):3-11.
5. Valle Arévalo LA. Coaching empresarial: Definición, modelos y programas. Una revisión teórica. [Trabajo de investigación]. PE: Universidad Peruana Unión; 2019. [Consulta: 24 de octubre de 2023]. Disponible en: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2423>
6. Lozano Correa L. J, El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista EAN [Internet]*. 2008;(63):127-137. [Consulta: 25 de octubre de 2023]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455009>
7. Echeverría R. Ontología del Lenguaje. Ediciones Granica SA. 2017. Págs. 418.
8. Loaiza CT, Castro de Torres ET. Liderazgo y coaching ontológico. Caso: empresas venezolanas del sector de alimentos y bebidas. *Visión Gerencial*. 2018;2:224-234. [Consulta: 25 de octubre de 2023]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465568324006>.
9. Senge PM. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México: Ed. Juan Granica SA. 1995. Págs. 483.
10. Kofman F. Metamanagement - Principios Tomo 1. Ediciones Granica. 2001. Cap. 5. Págs. 258-262.
11. Kofman F. Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Ediciones Granica. 2005. Tomo 2. Cap. 10. Págs. 69-82.
12. Martínez Reche R, Galiana Fernández A, Martínez Reche J. Coaching en el aula: avivar las brasas adormecidas de nuestra creatividad y espíritu emprendedor. *Revista Andalucía Educativa*. 2021 Oct;1-6.
13. Kofman F. Metamanagement: Aplicaciones Tomo 2: La Nueva Con-Ciencia de los Negocios. Ediciones Granica; 2001. Capítulo 11. Págs. 129-139.
14. Ruíz Noé J. El camino del héroe: entre lo sagrado y lo profano. *Acta Sociológica [Internet]*. 2012 Ene;1(57): 143-66. [Consulta: 19 de octubre de 2023]. Disponible en: <https://revistas.unam.mx/index.php/ras/article/view/29769>
15. Kofman F. Metamanagement - Principios Tomo 1. Ediciones Granica; 2001. Cap. 3. Págs. 173-180.